Stratégie et management stratégique des entreprises : un regard historique et critique[1]

Taïeb Hafsi et Alain-Charles Martinet

Les auteurs

Taïeb Hafsi est professeur titulaire à HEC Montréal.

Alain-Charles Martinet est professeur des universités en sciences de gestion à l'IAE de Lyon.

La Harvard Business School a été créée il y a un siècle. HEC Montréal, dont on célèbre le 100e anniversaire, a été créée la même année. À cette époque, on était à la recherche d'une sorte de professionnalisation du travail des dirigeants d'entreprise, mais on ne savait trop quoi enseigner. La réussite des entreprises ne semblait pas obéir à des règles claires. Du moins, on avait du mal à associer des pratiques claires à la réussite. Cela changeait tout le temps. En s'inspirant de la démarche de la médecine, les premiers chercheurs et enseignants ont découvert la démarche pratique énoncée par Hippocrate et qu'on peut résumer comme suit (Roethlisberger, 1977; traduction libre).

Le premier élément de la méthode est un travail difficile, persistant, sans relâche, dans la chambre du malade et non dans la bibliothèque; une adaptation complète du médecin à sa tâche, une adaptation qui est loin d'être simplement intellectuelle. Le deuxième élément de la méthode est fait d'observations précises des choses et des événements, de sélection, guidée par un jugement basé sur la familiarité et l'expérience, des phénomènes récurrents et qui ressortent, puis leur classification et leur exploitation méthodiques. Le troisième élément est la construction judicieuse d'une théorie, non pas une théorie philosophique, ni un grand effort de l'imagination, ni un dogme quasi religieux, mais une modeste affaire piétonne ou peut-être, devrais-je dire, un bâton de pèlerin pour le chemin, et son utilisation ensuite.

La démarche d'Hippocrate a inspiré la méthode des cas. Le cas de gestion décrivait une situation réelle complexe où les multiples aspects qui influaient sur la situation étaient présentés pour discussion en vue de la compréhension de la problématique, puis on appliquait la démarche analytique d'Hippocrate, pour arriver à «la construction judicieuse» d'une théorie élémentaire, «une modeste affaire piétonne [...] un bâton de pèlerin pour le chemin» dont l'objet est de permettre d'agir. C'est cette théorie élémentaire de la direction de l'entreprise qui fut progressivement conceptualisée comme la stratégie d'entreprise (Learned *et al.*, 1965).

Le lancement de l'approche stratégique est devenu petit à petit le cœur de la formation à Harvard. Le MBA y a en fait été conçu comme un programme de formation à un esprit stratégique. Les étudiants apprenaient graduellement une perspective d'ensemble, un souci de la coordination et de l'intégration, qui devint la marque distinctive du domaine de la stratégie. Harvard a eu le monopole de fait de la démarche stratégique jusqu'à la fin des années 1950, lorsque la Ford Foundation a fait faire une étude globale des études en management et a fortement incité toutes les institutions américaines à introduire un cours de politique générale de l'entreprise (*business policy*) pour faciliter la capacité des étudiants à intégrer les connaissances acquises dans les cours spécialisés.

Depuis cette époque, qui considérait le monde des organisations comme trop complexe pour être soumis aux démarches conceptuelles simplifiées des universitaires, Harvard a continué à perfectionner la démarche d'enseignement centrée sur les cas. Autour de cette démarche, des sociétés de conseil prestigieuses se sont constituées et ont créé une véritable industrie du management stratégique[2]. Ce faisant, elles ont aussi apporté des améliorations sensibles à l'analyse stratégique traditionnelle et préparé l'objectivation et le rapprochement des disciplines scientifiques qui allaient suivre. Depuis les années 1960, la conceptualisation de la stratégie s'est poursuivie sans relâche. Les modèles de base développés par Harvard pour l'entreprise mono-produit et par Ansoff pour l'entreprise diversifiée ont été enrichis considérablement, d'abord par les nouveaux chercheurs en stratégie, puis par les chercheurs dans des domaines plus spécialisés, comme le marketing, la finance, l'économie, la psychologie et la sociologie.

Aujourd'hui, cette objectivation est allée si loin que les aspects spécialisés, notamment les aspects financiers,

plus élégants sur le plan conceptuel, ont éclipsé le besoin d'intégration, moins précis et basé davantage sur le jugement, menant à ce que beaucoup d'observateurs considèrent comme une impasse ou un acte de décès du champ de la stratégie (Martinet, 2006).

Dans cet article, qui se veut surtout un tableau rétrospectif et une analyse historique, nous présenterons d'abord la stratégie, sa naissance et ses premiers développements. Nous alléguerons que l'essence de ce champ de connaissances est de traiter de questions vastes et complexes, difficiles à structurer et à conceptualiser. Puis, nous décrirons le processus qui a mené à la transformation de ce champ dominé par le jugement en un champ «scientifique». Après avoir décrit les modalités techniques qui ont grandement contribué à notre compréhension et à l'utilisation de l'idée de stratégie, nous montrerons que cette évolution aboutit aussi à un management amoral et détaché du contexte, qui finit par devenir immoral et inefficace. Nous débattrons alors de ces grands problèmes et de leur nature profonde pour suggérer les solutions qui pourraient conduire à une renaissance.

L'évolution de la stratégie : du bâton de pèlerin à l'analyse scientifique

La stratégie comme bâton de pèlerin[3]

Les enseignements en matière de stratégie à la Harvard Business School dans les années 1950 commençaient toujours par un cas apparemment très simple. Le cas Midway[4] était typique. Il s'agissait d'une petite entreprise de friandises de Chicago qui ne semblait pas avoir de problème particulier, ni présenter d'intérêt particulier. Progressivement, en introduisant à travers les cas B, C, D et E des informations complémentaires, le professeur aidait les étudiants à découvrir les multiples aspects du management global d'une entreprise. Ainsi, on se rendait compte que les dirigeants faisaient face à des problèmes de marché (compréhension des besoins des clients, des actions des concurrents), à des problèmes opératoires (faire marcher les usines), à des problèmes de gestion du personnel, à des problèmes de direction et de leadership, à des problèmes de pouvoir et de motivation, et à bien d'autres encore, qui touchaient de manière inattendue le fonctionnement du groupe de direction et généraient un sentiment de confusion que la taille de l'entreprise ou son apparente simplicité n'annonçaient pas. Cette introduction était destinée à suggérer que le dirigeant naviguait un peu dans le noir. Il avait donc besoin d'un instrument de mise en ordre, d'un guide, non pas d'une grande «théorie philosophique», mais, comme le prédisait Hippocrate, d'«une modeste affaire piétonne», d'un bâton de pèlerin. Cet instrument a été ensuite popularisé comme le concept de stratégie d'entreprise harvardien (Andrews, 1987). Le concept tirait toute sa force d'exemples de petites et moyennes entreprises et d'activités pour l'essentiel entrepreneuriales (voir la première version dans Learned *et al.*, 1965). Parallèlement, une autre version était développée par Ansoff (1965), qui mettait l'accent sur les défis stratégiques auxquels faisait face une grande entreprise. Les éléments du modèle étaient alors différents, même si leur objectif de servir à mettre de l'ordre dans la prise de décision était le même.

Le modèle de Harvard, que nous appellerons désormais le modèle d'Andrews, comprenait deux grands segments, soit un segment formulation et un segment mise en application, séparés selon les auteurs pour les besoins de l'exposé seulement. Le segment formulation était basé sur quatre aspects fondamentaux : que pourrait faire l'entreprise compte tenu des exigences et des possibilités de son environnement? Que pouvait-elle faire compte tenu de ses ressources et compétences? Que voulaient faire ses dirigeants et leurs collaborateurs? Que devrait faire l'entreprise vu ses obligations éthiques et sociétales? Ces quatre aspects, qui étaient considérés comme inséparables, intégraient les activités de l'organisation. Leur cohérence était un gage de succès. Quant au segment mise en application, il portait surtout sur la relation stratégie-structure, telle que décrite par Chandler (1962), et sur le processus de gestion au sens barnardien du terme (Barnard, 1938). Le modèle d'Andrews a été plus populaire en Amérique du Nord, peut-être parce que les Américains, généralement très pratiques, étaient à la recherche d'une philosophie et l'y ont trouvée.

Le modèle d'Ansoff, qui était plus éclaté, tenait compte de la diversité des activités et des ressources qu'on trouve dans la grande entreprise. Il mettait toutefois l'accent sur cinq aspects fondamentaux : les buts, puis des éléments qui définissent la trame commune (*common thread*) de l'entreprise; l'envergure en matière de produits-marchés; le vecteur de croissance; les éléments distinctifs ou de l'avantage concurrentiel; la synergie. Ces éléments spécifiés de manière systématique fournissaient une démarche pour guider la prise de décision, même dans des situations particulièrement complexes. Le modèle d'Ansoff a été plus populaire en Europe, peut-être parce que les Européens, plus philosophes de nature, étaient à la recherche d'outils concrets. Ce modèle plus précis a aussi été utilisé plus directement dans la consultation que le modèle d'Andrews.

Les deux modèles se distinguaient aussi par leur conception du lien avec la pratique. Le modèle d'Andrews considérait la réalité comme un phénomène à comprendre et constituait un instrument d'investigation surtout. Le diagnostic était une action de découverte et débouchait sur la stratégie comme une création de nature artistique, un saut à faire à partir des éléments d'analyse pour mieux intégrer ceux-ci. Ainsi, l'enseignement théorique était réduit au minimum et l'accent était mis sur l'étude de cas. La démarche n'était découverte et maîtrisée qu'en relation avec la réalité. Alors que le modèle d'Andrews se voulait une approche, celui d'Ansoff a plutôt été un modèle de structuration systématique de la décision. Il fournissait un mode d'emploi. D'ailleurs, il a été le plus souvent enseigné comme un contenu technique avec parfois le soutien d'exercices de logique quasi mathématique et il était rarement associé à des cas.

Quoi qu'il en soit, les deux modèles ont eu une influence considérable sur le monde des affaires et ont servi à définir la stratégie de manière définitive. Toutes les définitions de la stratégie se sont référées, d'une manière ou d'une autre, à ces deux textes. On peut aussi noter qu'ils ont accompagné et peut-

être inspiré l'une des périodes les plus fastes du développement des entreprises en Europe et en Amérique du Nord.

Le malaise des généralistes face aux universitaires spécialisés : la transition

Toutefois, le modèle d'Ansoff ne satisfaisait pas aux canons de la construction scientifique, et encore moins celui d'Andrews. Ces deux modèles apparaissaient au mieux comme des outils prescriptifs, utiles peut-être, mais sans grand fondement scientifique empirique ou théorique. Andrews a d'ailleurs écrit un article célèbre sur la différence entre le généraliste et le spécialiste qui lui a servi à établir la version la plus récente de son modèle (Andrews, 1987, chap. 1). Cet article montrait le défi que posait le concept de stratégie. C'était une démarche généraliste, visant à coordonner, à intégrer, plutôt qu'à développer. Elle était donc forcément multidisciplinaire. De plus, les phénomènes stratégiques se manifestent à de multiples niveaux et sous de multiples formes; ils sont donc difficiles à étudier de manière systématique.

De ce fait, le généraliste est en situation de faiblesse face au spécialiste. Son territoire paraît sans substance et trop général. Pourtant, sans lui, le travail des spécialistes, même lorsqu'il est brillant, peut devenir destructeur parce que partiel et désorganisant pour l'ensemble. C'est cela qui a amené les universitaires de Cambridge (au Massachusetts) à dire que la rivière Charles était une vraie mer qui séparait la Harvard Business School de la Faculté des arts et sciences (McNair, 1954). Cette période de débat sur ce qu'était la science de la gestion, et notamment sur ce qu'était la stratégie, a été l'une des plus fécondes dans les campus universitaires de gestion en Amérique (Roethlisberger, 1977).

Au cours de cette période, il y eut aussi l'une des premières tentatives de conceptualisation de la stratégie. Bower (1968) a proposé une conceptualisation plus universitaire de la stratégie et l'a présentée comme une théorie de la décision par la résolution de problèmes. Ce travail a permis de donner une certaine respectabilité universitaire au concept et évité qu'il ne disparaisse des fiches des enseignants.

Pendant que Bower et ses collègues se battaient pour sauver le concept de stratégie, une lame de fond, amorcée par Lawrence et Lorsch (1967), Thompson (1967) et la théorie de la contingence, allait bouleverser le domaine et ouvrir la voie à des contributions analytiques qui allaient disséquer, développer et en fin de compte dénaturer le modèle de stratégie.

Les progrès de l'analyse stratégique : du positionnement à l'avantage concurrentiel

Comme l'a proposé Pamela Sloan (2006), la recherche a examiné plus systématiquement les quatre grandes influences que suggérait le modèle d'Andrews : l'influence du marché, l'influence de la firme elle-même, l'influence des personnes et l'influence sociétale. Nous ajouterions à ces éléments, davantage rattachés à la formulation stratégique, les progrès considérables qui ont été faits dans la compréhension des questions de mise en application avec les développements en théorie des organisations. Ces cinq grandes voies de recherche ont marqué le champ de la stratégie depuis la fin des années 1970 jusqu'à aujourd'hui. Chacune de ces influences a apporté un éclairage majeur et décisif à la théorie et à la pratique.

La théorie portérienne du positionnement. Après l'apport considérable de la théorie de la contingence à la compréhension des effets de l'environnement-tâche sur la stratégie et la structure[5], la contribution de l'économie industrielle a été substantielle. L'économie industrielle était destinée au départ à servir de guide à l'action gouvernementale. La compréhension de la dynamique de l'industrie devait permettre aux autorités de réglementation de veiller à ce que les règles de gestion de la concurrence soient efficaces et maintiennent une concurrence active et juste. La théorie indiquait notamment que la structure de l'industrie déterminait la stratégie des firmes, ce qui influait sur leur performance. Le gouvernement était alors censé agir sur la structure de l'industrie pour obtenir les comportements souhaités des firmes. Porter (1980) a inversé la logique de la théorie structure-conduite-performance de Caves (1967) en posant que la connaissance de la structure de l'industrie est la base du développement des stratégies des firmes. Il croyait ainsi que la connaissance de l'industrie permet de choisir une position concurrentielle favorable. Il est même allé plus loin en disant que les positions les plus courantes forment un ensemble borné et comprennent trois types de stratégies : le leadership sur les coûts, la différenciation et la focalisation.

Porter a complété cette idée de positionnement avec l'idée de la chaîne de valeur. Celle-ci correspond à l'ensemble des activités reconnaissables de l'entreprise qui peuvent être rattachées à la création de valeur. Grâce à la chaîne de valeur, on peut ainsi déterminer les moteurs des coûts, de la différenciation ou de la focalisation et tenter de les mobiliser pour améliorer le positionnement choisi. Ce lien entre la position et les activités cruciales pour la soutenir a fait florès et suscité un véritable engouement chez les gestionnaires.

Par ailleurs, les études empiriques ont toutes confirmé l'importance de la structure de l'industrie pour la rentabilité (McGahan, 1993). Les travaux de recherche ont démontré non seulement que la structure était importante, mais aussi que la position choisie s'avérait déterminante. Ainsi, de 1970 à 1990, l'industrie pharmaceutique, où l'intensité concurrentielle était faible, était également l'industrie la plus rentable avec un rendement moyen des capitaux propres de 21,4 %, tandis que l'industrie de l'acier, où la rivalité était forte, avait un faible rendement moyen de 3,9 %. Toutefois, dans ces deux industries, on pouvait aussi noter des différences de rentabilité considérables entre les entreprises, qui ne peuvent s'expliquer que par la position. Ainsi, de 1988 à 1992, Marrion Dell, la firme pharmaceutique la plus rentable, avait un rendement moyen des capitaux propres de 42,6 %, tandis que Pfizer était loin derrière avec un rendement moyen de 16,5 %. Des chiffres semblables étaient observés dans la plupart des industries.

Le positionnement a dominé les débats jusqu'à la parution d'un article de Prahalad et Hamel (1990) dans la *Harvard Business Review*, qui révélait l'importance des ressources comme base de la stratégie. Sans mettre en cause la théorie portérienne, ces auteurs pré-

tendaient toutefois que la stratégie ne commence pas par le marché, mais par les ressources dont disposent les entreprises. Wernerfelt (1984) avait déjà proposé une formalisation élémentaire de l'idée, qui est devenue par la suite la perspective des ressources – certains disent la théorie des ressources.

La perspective des ressources. La perspective des ressources considère que les ressources peuvent être à la base d'un avantage concurrentiel durable, donc d'une asymétrie stratégique, à condition qu'elles soient rares, difficiles à imiter ou à remplacer et pertinentes dans le cadre du marché considéré. Miller et Shamsie (1996) ont fait un pas de plus en montrant que les ressources et l'environnement pouvaient être corrélés. Ainsi, les ressources basées sur la propriété sont plus favorables dans des environnements stables, tandis que les ressources basées sur la connaissance sont plus favorables dans des environnements changeants. Cette idée a attiré l'attention sur la nature particulière des connaissances et il en est ressorti la conviction, si ce n'est la démonstration, que les ressources plus «molles», bâties sur l'expérience et le savoir-faire accumulés, sont beaucoup plus difficiles à imiter et, en conséquence, sont la vraie source d'avantages concurrentiels durables.

La poursuite de la réflexion a amené à se poser des questions sur la construction de l'avantage concurrentiel durable et donc sur le développement de ces ressources molles qui en sont l'essence. Cela a conduit à l'idée de compétence (*capabilities*), qui apparaît ainsi comme une ressource servant au développement de ressources. Les compétences seraient des méta-ressources qui sont liées aux activités routinières de l'organisation (Winter, 2003) et à ses apprentissages les plus fondamentaux, autrement dit à l'histoire et à la culture de l'organisation.

Le problème de la perspective des ressources est que les efforts pour la vérifier empiriquement ont donné des résultats très décevants. Une méta-analyse (Newbert, 2007) vient de révéler que dans environ 50 % seulement des cas les ressources, dures ou molles, semblent expliquer l'avantage concurrentiel ou la performance, ce qui est tout à fait insuffisant. Ray *et al.* (2004) ont indiqué que l'on devrait tenter d'associer les ressources et les compétences non pas à l'avantage concurrentiel ou à la performance, mais plutôt à des variables (activités) intermédiaires qui sont cruciales pour celles-ci. En prenant l'exemple de l'industrie des assurances, ces auteurs ont montré que dans ce cas-là la théorie était vérifiée. Ce faisant, ils se sont beaucoup rapprochés de la théorie portérienne et ont ouvert la voie à une réconciliation entre ces deux grandes théories. Cela n'est bien entendu pas surprenant, puisque l'idée de stratégie est bâtie essentiellement sur l'intégration de la dimension environnementale et de la dimension des ressources. En fait, deux autres dimensions interviennent dans le schéma stratégique : les préférences des dirigeants et celles de la communauté.

La part des dirigeants. Les théories du positionnement et des ressources font peu de place au dirigeant, considéré au mieux comme une ressource particulière. Pourtant, dans leur travail de base, Andrews (1987) et l'école de Harvard, tout comme Ansoff (1965), mettaient en avant le rôle crucial des dirigeants. Les travaux de Hambrick et Mason (1984) ont toutefois expliqué la relation entre les caractéristiques des dirigeants et la performance stratégique.

Alors que la contribution des dirigeants a le plus souvent été analysée sous l'angle psychologique ou psychanalytique par les études sur le leadership, Hambrick et Mason ont souligné qu'on peut de manière fiable se contenter de recenser les caractéristiques démographiques des personnes concernées. Ainsi, l'âge, la formation et l'expérience figurent parmi les caractéristiques qui apparaissent comme des «prédicteurs» fiables du comportement stratégique des dirigeants.

Ce travail, qui s'est considérablement développé au cours des années 1990, a étendu les études sur les dirigeants à tout le groupe de direction (*top management team*), et c'est maintenant devenu une voie de recherche de première importance dans le domaine de la stratégie. Les études empiriques confirment les prévisions de Hambrick et Mason et les relations entre le comportement des dirigeants et les choix stratégiques des firmes. Les travaux continuent en combinant les caractéristiques de tout le groupe de direction et en mettant l'accent sur les dimensions cognitives et institutionnelles comme facteurs déterminants pour le comportement.

L'influence sociétale. Les études sur l'influence sociétale se sont traditionnellement focalisées sur les relations avec les communautés concernées et sur les dimensions éthiques du management stratégique. Le consensus parmi les chercheurs est que le comportement éthique est essentiel à l'acceptation de l'entreprise par la société (Andrews, 1987). Andrews (1989) a lui-même dirigé un grand débat dans la *Harvard Business Review* sur ces questions. Le dilemme qui dérange dirigeants et universitaires vient de l'idée qu'à court terme au moins les entreprises dont les comportements sont les plus éthiques font face aussi à des coûts plus élevés et peuvent être défavorisées dans une concurrence intense.

Cet argument est mis en cause par les tenants de la responsabilité sociale des entreprises, qui affirment que le comportement responsable des entreprises permet, entre autres effets, d'accroître l'attachement des employés et des cadres, et de réduire les risques liés à la responsabilité légale des entreprises, notamment en matière de protection de l'environnement et de sécurité des produits mis sur le marché. Ces bénéfices cachés seraient bien plus considérables qu'on ne le croit habituellement. Sur le plan empirique, peu d'études viennent confirmer ou infirmer ces positions. Aucune étude synthèse n'a été menée, mais on peut faire l'hypothèse que les probabilités là aussi ne seraient pas concluantes. Il demeure que les universitaires et les défenseurs de l'environnement ou de la responsabilité sociale des entreprises croient qu'à long terme un comportement responsable est payant.

Un deuxième aspect des études de l'influence sociétale est venu du développement considérable de la théorie institutionnelle (Dacin *et al.*, 2002). Les institutions, conçues comme étant les lois et les règlements, les normes de comportement professionnel ou général, les tendances culturelles et cognitives, exercent une influence réelle sur le comportement des entreprises. On a affirmé que cela avait tendance à accroître l'isomorphisme stratégique. DiMaggio et Powell (1983) ont même

indiqué que l'observation courante montre que les entreprises ont plus tendance à se ressembler qu'à être différentes, ce qui est troublant pour l'analyse stratégique qui est le plus souvent basée sur la différenciation des entreprises par la stratégie. Plus récemment, Greenwood et Hinings (1996) ont exprimé un consensus en affirmant que les institutions ne déterminent pas le comportement mais sont une contrainte inévitable, que doit prendre en considération l'analyse stratégique.

La mise en œuvre de la stratégie. La mise en œuvre de la stratégie a été dominée par la discussion sur les rapports entre la stratégie et les arrangements structurels. Aujourd'hui, sans reprendre les débats qui ont suivi le travail de Chandler (1962) et les nombreuses recherches qui l'ont soutenu, on peut dire que la stratégie et les arrangements structurels sont tellement liés qu'il est préférable d'y penser comme étant une seule et même chose. Toutefois, la meilleure façon d'envisager la mise en œuvre de la stratégie consiste à revenir à la théorie de la coopération de Barnard (1938). Celui-ci avait indiqué que la raison d'être d'une organisation est le développement et le maintien d'un système de coopération. Sans coopération, il n'y a pas d'organisation. Bien entendu, toute coopération est construite sur une finalité, ce qui remet en selle la formulation stratégique. Dans son livre sur les fonctions du dirigeant, Barnard avait décrit comment on peut amener les membres de l'organisation à coopérer, et il avait surtout insisté sur ce que Simon a développé par la suite dans la théorie de la prise de décision. Comme Barnard, Simon (1945) a montré que le plus important dans le fonctionnement d'une organisation, donc dans la mise en œuvre stratégique, est d'influer sur les décisions qui sont prises par les membres de l'organisation. En agissant sur ces décisions, on peut amener l'organisation à aller dans la direction souhaitée. Ces travaux pionniers ont aujourd'hui bénéficié de contributions considérables qui viennent de la théorie des organisations et qu'il est difficile de décrire ici en détail. On peut cependant dire que, malgré leur caractère parcellaire, les contributions de la sociologie des organisations, de la théorie de la décision et des nouvelles théories institutionnelles ont considérablement clarifié les relations de cause à effet qui déterminent la mise en application de la stratégie.

En conclusion. Les recherches des trois dernières décennies dans ces cinq grands domaines ont apporté des résultats systématiques uniques en leur genre. Sur le plan théorique comme sur le plan empirique, la compréhension de l'effet des dimensions stratégiques sur la performance de la firme est substantielle. Aujourd'hui, toutefois, on assiste à une sorte de retour en arrière. Les recherches ont tendance à chevaucher plusieurs des cinq champs de recherche mentionnés. Ainsi, comme nous l'avons signalé, les comportements des dirigeants et la gouvernance ont souvent été associés aux contraintes institutionnelles. Également, la théorie du positionnement et celle des ressources sont souvent rapprochées, et il arrive même que toutes les dimensions soient regroupées pour expliquer la durabilité de l'avantage concurrentiel et de la performance. Mais ces travaux sont difficiles et vus avec beaucoup de méfiance par la communauté des chercheurs.

L'objectivation : de l'arène stratégique à l'arène scientifique

La «science de la stratégie» est ainsi à la fois aussi vieille que le monde et très jeune. Elle a longtemps été dominée par les praticiens, qui l'associaient généralement à une vision d'ensemble, à une capacité d'intégration et à une sagesse. Dans les contributions plus modernes, celles qui ont été faites à partir de la fin des années 1970, la science, avec ses méthodes de simplification et d'examen systématique de chacune des dimensions, s'est emparée de la stratégie. Elle a apporté un éclairage majeur, mais elle a aussi contaminé le champ de la recherche en lui imposant des simplifications que beaucoup considèrent comme inappropriées.

Cette simplification est parfois perçue comme une dénaturation. On étudie des dimensions plus précises, mais on est de ce fait obligé de laisser de côté la stratégie (Bower, 1982). Les débats sur la manière d'étudier des combinaisons complexes des dimensions stratégiques du management sont nombreux. Les inspirations les plus convaincantes sont celles qui viennent de la théorie du chaos et de ce qu'il est convenu d'appeler les sciences de la complexité (Maguire *et al.*, 2006). Des méthodes nouvelles apparaissent pour faciliter la prise en considération de critères multiples et de l'imprévisibilité due à l'incertitude.

Plus important, cependant, est le fait que la simplification a amené une confusion dans le langage qui fait de la stratégie un caméléon qui s'adapte à toutes les situations. Ainsi, on parle de stratégie de marketing, de stratégie financière, de stratégie des ressources humaines, etc., pour évoquer la stratégie comme intégration. La confusion est accentuée par les contributions créatives de nombreux gourous qui tentent de convaincre les dirigeants que des relations simples et unidimensionnelles peuvent mener à la réussite.

La stratégie devient aussi un enjeu politique majeur puisqu'en son nom des groupes spécialisés dans l'entreprise prennent le pouvoir, en éliminant les autres perspectives. La dérive la plus courante aujourd'hui est l'importance considérable prise par la financiarisation de l'entreprise. Sous la pression d'actionnaires puissants, les dirigeants abdiquent leurs responsabilités et se transforment en agents obéissants qui mettent en application des normes générales de rentabilité souvent au détriment de la santé à terme de l'entreprise et du simple bon sens. Ainsi, ils peuvent adopter une démarche antistratégiques lorsqu'ils appliquent des recettes simplistes du type «il faut se concentrer sur ce qu'on sait faire» (Peters et Waterman, 1983). Même si ce genre de recommandation a du mérite dans certains cas, appliqué de manière générale il mène à un isomorphisme qui est à l'opposé de la démarche stratégique de différenciation. Aussi, la communauté n'a plus voix au chapitre, menant l'entreprise à des comportements de plus en plus discutables sur le plan éthique.

Le comportement pratique des dirigeants d'entreprise et de leurs patrons financiers est cependant conforté par la spécialisation universitaire qui perd de vue la perspective d'ensemble, cruciale pour la compréhension de l'organisation entière, pour se nourrir de méthodes générales appliquées à des systèmes simplifiés à outrance et sans rapport avec la réalité. La stratégie réduite à des études de dimensions simplifiées peut maintenant être examinée

de manière scientifique, mais ce faisant elle a perdu son utilité.

Les difficultés de la mise en œuvre stratégique et l'échec de la science face à la pratique

Ce qui est le plus frappant lorsqu'on examine le domaine de la stratégie, c'est, d'un côté, le pouvoir théorique considérable du concept de stratégie, ce bâton de pélerin du départ, et, de l'autre, l'incapacité des chercheurs à aider les dirigeants à prendre les décisions les plus utiles. La mise en œuvre de la stratégie est alors considérée comme un art, un terrain inapproprié pour la science. Pourtant, la mise en œuvre est inséparable de la formulation (Mintzberg, 1987). On ne peut faire de formulation sans référence à l'action collective et aux dimensions du fonctionnement organisationnel. Cela veut dire que les efforts de séparation des dimensions dures, faciles à étudier, et des dimensions molles et complexes de la vie collective des acteurs sont futiles. Ils permettent de faire des exercices d'analyse techniquement valables mais qui n'ont aucun sens pour la stratégie.

Le problème est qu'on ne peut affirmer que cela est destructeur, même si théoriquement on peut en être convaincu. La raison principale vient de la complexité elle-même. Les dimensions qui font le succès sont tellement nombreuses et les horizons temporels qui permettent d'apprécier la performance sont tellement différenciés que les recherches qui permettraient de clore les débats sont hors de la portée des chercheurs pris individuellement. Il faudrait réaliser des projets de recherche collectifs de grande envergure, ce que personne ne peut aujourd'hui faire. C'est pour cela que malgré l'importance des recherches faites ailleurs, la Harvard Business School, qui est restée plus focalisée sur les questions d'intégration et sur des outils de démarche anciens et imparfaits, demeure la référence la plus influente.

L'idée du bâton de pèlerin est dans l'ensemble plus appropriée et plus convaincante que les prétentions scientifiques des universitaires du domaine. Ces dernières posent par ailleurs des problèmes de plus en plus graves, surtout lorsque les praticiens les prennent au mot.

La stratégie aujourd'hui : une science amorale et a-contextuelle qui finit par devenir immorale et inefficace

La domination des financiers et des économistes chasse la réflexion stratégique

Nombre d'observateurs de tous bords, praticiens méditatifs ou universitaires généralistes, mettent en évidence la montée du capitalisme financier depuis 15 ans, libéré idéologiquement par l'effondrement du bloc soviétique et techniquement par la désintermédiation bancaire et la déréglementation. Beaucoup s'inquiètent des dérives, voire des risques d'autodestruction, de ce capitalisme sans réels contre-pouvoirs où tendent à s'aligner les intérêts des fonds spéculatifs, des analystes financiers, des banques d'affaires et des hauts dirigeants en quête d'un enrichissement rapide. C'en est au point que la stratégie et le management des sociétés cotées se trouvent asservis aux impératifs financiers. Pour certains, «les dix commandements de la finance» (Betbèze, 2003) tiennent lieu de feuille de route quasi obligée. Ainsi, par exemple, à partir de l'objectif d'un rendement des capitaux propres de 15 %, se déduisent de façon mécanique les voies et les moyens qu'adoptent, de manière conventionnelle et mimétique, les entreprises : recentrage sur un métier unique, simplification des structures, réduction des coûts, externalisation, rachat de leurs propres actions, fusions-acquisitions. Cette série d'injonctions peut se traduire par des actions techniquement sophistiquées mais qui dispensent largement de réfléchir sur un plan stratégique.

La stratégie est en effet un art fait d'arbitrages et de pondérations entre des critères divers où il s'agit d'effectuer les choix et de faire les compromis qui permettent de réaliser une trajectoire de développement singulière tout en conservant un degré de liberté suffisant et des risques acceptables. Dès lors qu'une séquence de décisions quasi algorithmique se trouve tracée, peut-on encore parler de réflexion stratégique?

La domination des champs et des sciences traditionnels élimine l'intégration

D'un côté, l'économie et la finance, de l'autre, la psychologie et la sociologie : ainsi pourrait être schématisée l'évolution de la recherche en stratégie depuis qu'elle tente de se parer des habits de la science. En matière de contenu des choix stratégiques, l'économie industrielle, puis l'approche par les coûts de transaction et, enfin, la finance sont venues progressivement se substituer au programme relativement original élaboré à Harvard autour d'Andrews, Bower, Chandler, Rumelt et leurs collègues. Le promoteur de la théorie des coûts de transaction, Williamson (1991), n'a d'ailleurs pas hésité à affirmer la supériorité de l'économie sur la stratégie dans les pages mêmes du *Strategic Management Journal*. De pareille façon, la théorie de la délégation (*agency theory*), fortement promue par les financiers Jensen et Meckling (1994), a constitué le référentiel majeur de la plupart des travaux sur le gouvernement d'entreprise. Amorale et a-contextuelle, elle a éclipsé jusqu'à ces dernières années toute approche concurrente, comme celle par les parties prenantes pourtant déjà ancienne (Freeman, 1984; Martinet, 1984) et beaucoup plus stratégique.

Le second volet de la recherche concerne les processus. Amorcé par Barnard (1938) et Simon (1945), puis opérationnalisé par Bower (1970), et remis à l'ordre du jour au milieu des années 1970 par «le second Ansoff» (1976), cet abondant courant de recherche s'est abreuvé du spectre entier des sciences sociales en empruntant de multiples cadres théoriques : de la psychanalyse à la sémiotique en passant par toutes les formes de psychologie, de sociologie et de sciences politiques. D'innombrables contributions, érudites mais de plus en plus parcellaires et fragmentées, ont proposé une série de grilles d'interprétation, permettant certes de tourner autour de l'organisation (Morgan, 1986), mais sans pour autant déboucher sur des prescriptions claires ou une quelconque praxéologie.

Pire encore, il est devenu de plus en plus difficile de publier des travaux synthétiques, soucieux d'articuler, sinon d'intégrer, les différentes dimensions

généralement appelées par toute situation stratégique un tant soit peu complexe. Ce qui est pertinent pour des questions de recherche très structurées (finance du marché, comportement du consommateur, etc.) ne l'est pourtant pas nécessairement pour des problèmes mal structurés comme la stratégie. Les travaux du lauréat du prix Nobel d'économie Herbert Simon (1945) sur ce point sont plus souvent cités que retenus et, *a fortiori*, médités.

La concentration des pouvoirs entre les mains des entreprises rend la science inutile

Point n'est besoin de refaire l'histoire. La constitution du corps de connaissances sur le management stratégique au cours du XX[e] siècle est inséparable du développement des gestionnaires professionnels et de la firme gestionnaire étudiée par Berle et Means (1968), Chandler (1962), Galbraith (1967), Roethlisberger (1977) et bien d'autres. L'enseignement de la politique générale de l'entreprise a été longtemps vécu comme un exercice pragmatique *in vitro* sur des cas spécifiques, servant aussi de rite de passage à de futurs diplômés promis à des positions de direction. Le «modèle de Harvard» a été pendant de nombreuses années suffisant pour cette double fonction.

Au cours de la période 1970-1990, la recherche en management stratégique et les outils proposés par des cabinets sont venus sophistiquer l'enseignement et ont diffusé un langage stratégique, d'abord au sein des grandes entreprises, puis, comme une tache d'huile, dans les P.M.E. et, bientôt, dans les organisations à but non lucratif (organisations publiques, hôpitaux, collectivités territoriales, etc.). Cette sorte d'espéranto a permis d'intérioriser l'idée gratifiante pour beaucoup de gestionnaires qu'ils pouvaient être, eux aussi à leur niveau, des stratèges.

Mais l'aplatissement de la firme gestionnaire et la financiarisation des entreprises ont largement modifié cet état de fait. Les décisions stratégiques centralisées et repeintes aux couleurs de la finance sont (re)devenues le domaine réservé d'une poignée de hauts dirigeants, expressions parfois à peine déguisées de leurs seules stratégies de carrière. Il revenait aux responsables d'unités de réaliser sur le terrain les compromis industriels et commerciaux inévitables, en conservant ou non le sentiment d'être des «stratèges ordinaires», dans tous les cas fortement contraints. La véritable tragédie de la société Nortel au Canada est de ce point de vue là un cas d'école.

Ainsi ramenée à quelques grandes décisions ponctuelles de quelques-uns liées à la prise en considération de critères essentiellement financiers, la stratégie en pratique a pu, ces dernières années, se transformer en pure rhétorique, voire en sémiotique, où les dirigeants devaient utiliser les mots attendus par les analystes financiers, les agences de notation et autres «faiseurs de tendances». Un tel usage peut nettement se passer d'une science perfectionnée et d'une recherche approfondie. Et d'ailleurs, sauf en quelques lieux ou programmes symboliques, les dirigeants ne font pas grand cas de la recherche en stratégie. Quand il s'agit de faire preuve d'ouverture, sociologues, économistes, voire philosophes ou anthropologues, ressortent comme des fournisseurs plus prestigieux.

Les sociétés de conseil se spécialisent et accentuent le mouvement

On ne peut vendre l'art ou le jugement. L'intégration se vend donc difficilement. Après avoir épuisé les qualités du modèle du portefeuille, les grandes sociétés de conseil se sont vite réorientées vers des modèles techniques, simplifiés et basés sur la technologie. Toutes les grandes entreprises américaines de conseil en stratégie – McKinsey, Bain, A.D. Little, Booz Allen –, stimulées par les succès du modèle intégrateur de SAP, se sont progressivement orientées vers une utilisation de plus en plus grande des technologies, mettant l'accent sur la technologie de l'information ou sur des applications de celle-ci.

L'accent mis sur des produits tels que les progiciels de gestion intégrés (ERP), la réingénierie et le tableau de bord de performance (*balanced scorecard*), comme mode d'intégration, avait l'avantage de transformer les rapports avec les clients de manière favorable à l'action de conseil. Il permettait de diminuer l'ambiguïté et de clarifier la nature des produits à fournir, réduisant ainsi la responsabilité du consultant à la fourniture d'un produit précis. Ce faisant, on s'éloignait aussi de la démarche stratégique, ou du moins on en laissait la responsabilité totale aux dirigeants. En retour, les dirigeants, qui croyaient «acheter la stratégie la plus acceptée par les pairs» grâce à ces travaux techniques, étaient heureux de faire l'économie de la réflexion stratégique, dont la remise en cause facile est toujours dangereuse pour eux.

En mettant l'accent sur des aspects de plus en plus techniques, les sociétés de conseil en fait aggravent le phénomène de la transformation de la stratégie en territoire technique où le jugement est de moins en moins bienvenu. Même si on reconnaît parfois le rôle considérable que joue le dirigeant dans cet exercice d'équilibriste qu'impose le jugement stratégique, la plupart du temps on le ramène à des dimensions simples et aisément compréhensibles. Certains travaux qui sont vendus sur la place publique sont toutefois remarquablement construits, à l'image de celui présenté par Collins (2001) dans son livre *Good to Great*.

Le champ théorique de la stratégie et son lien avec les praticiens sont-ils agonisants?

De prime abord, la situation est paradoxale. Jamais le vocable de stratégie n'a été autant utilisé et n'a donné lieu à autant d'écrits, de discours et de conseils. Sur le plan théorique, les revues et les associations savantes se sont multipliées, installées et se portent plutôt bien. N'importe quelle notion usuelle – avantage concurrentiel, fusion, externalisation, etc. – se voit immédiatement associer des milliers de références bibliographiques. Et nombre de chercheurs, tout préoccupés qu'ils sont par la publication de leur prochain article dans une revue cotée, n'éprouvent pas la moindre interrogation sur la pertinence et le devenir de leur champ.

Et pourtant! Au-delà des mots, la spécificité du champ sur le plan théorique n'est plus guère évidente : beaucoup d'articles apparaissent davantage comme des exercices d'économistes, de financiers, de sociologues des organisations et autres, empruntant les figures imposées de leurs disciplines mieux établies, faisant de la stratégie un objet-

prétexte, furtif et appliqué. Il y a deux décennies, Ansoff (1987) voyait ou appelait de ses vœux l'émergence d'un paradigme du comportement stratégique de l'entreprise. On se contente aujourd'hui de baptiser «paradigmes» des courants de recherche aussitôt qu'ils sont suffisamment reconnus, sans trop se soucier de leur coexistence kaléidoscopique.

Quant aux liens avec les praticiens, ils souffrent doublement. Cela s'explique par le faible intérêt, comme nous l'avons dit précédemment, que le cœur de la cible – les hauts dirigeants – accorde à la recherche et à la littérature stratégiques, comme en attestent toutes les enquêtes. Et même, les gestionnaires intermédiaires (*middle managers*), qui manifestent parfois un intérêt plus marqué, le font peut-être surtout du fait d'une valorisation symbolique, tant le vocable reste associé au pouvoir dans les représentations de la plupart.

Mais ces liens sont aussi pénalisés par la faible reconnaissance, dans les publications scientifiques, des formes de recherche qui privilégient ces liens. La recherche-intervention, l'observation clinique et l'étude longitudinale d'une organisation, malgré leur grande pertinence dans le domaine, sont très difficiles à mettre en œuvre, coûteuses en temps et en énergie, et surtout inadaptées aux formats et aux critères majoritairement retenus par les revues, les colloques et les évaluateurs. C'est ainsi qu'un cadre conceptuel (*framework*) synthétique et instrumental patiemment élaboré et reposant sur une fréquentation assidue de trois ou quatre entreprises pendant 10 ans se verra probablement rejeté parce qu'il n'apporte pas de résultats validés sur une hypothèse explicative précise. Même si des chercheurs réitèrent régulièrement l'invitation au développement de recherches générant des connaissances plus adaptées aux phénomènes stratégiques (Whittington, 2004), le doyen de la Sloan School of Management conclut que «malheureusement» le système de reconnaissance universitaire actuel n'est pas fait pour ce type de recherche (Schmalensee, 2006)!

Le positivisme dominant a voulu produire une science amorale et a-contextuelle obsédée par la mesure et les généralisations statistiques. Pertinente dans certains domaines, cette position est peu adaptée à l'objet et au projet de la stratégie. Celle-ci doit intégrer pleinement les considérations éthiques, morales et politiques et tendre constamment vers le service de l'action organisée. Incontestablement, le champ gagnerait beaucoup à voir son centre de gravité épistémologique se déplacer vers un néopragmatisme exigeant (Wicks et Freeman, 1998) où l'expérimentation pratique va de pair avec un intense travail d'intégration conceptuelle et d'explicitation des valeurs mises en jeu. Faute de quoi l'immoralité et l'inefficacité dans la recherche risquent fort de l'emporter.

La renaissance du management stratégique viendra-t-elle de la science traditionnelle?

La stratégie est une science du complexe, donc incompatible avec des réductions analytiques trop poussées

Quiconque fait face à une situation stratégique réelle éprouve la complexité : un grand nombre de variables, des critères multiples, des données disparates, des trous d'informations, des buts enchevêtrés, des interactions nombreuses, une incertitude quant aux (ré)actions des autres, etc. On fait alors l'expérience que cette complexité n'est pas réductible à un problème parfaitement défini auquel on pourrait associer une solution unique et définitive. Si besoin est de s'en convaincre, il suffit de se souvenir du désastre engendré par la planification centralisée soviétique : détourner un fleuve pour produire massivement du coton s'est avéré le plus sûr moyen d'assécher la mer d'Aral.

C'est pourtant ce que privilégie le courant dominant de la recherche en stratégie; c'est assurément la meilleure tactique pour publier rapidement un article. Mais c'est aussi une façon fort efficace de vider la stratégie de son contenu et de sa raison d'être. En voulant devenir science, la discipline a choisi Descartes : «réduire en autant de parcelles qu'il se pourrait pour monter graduellement du plus simple au plus complexe». Certes, cela a réussi à la mécanique rationnelle au XIX[e] siècle. Mais la physique quantique a depuis largement pris ses distances. Et de toute façon, la stratégie n'est pas la physique.

Ces lignes n'auraient probablement pas besoin d'être écrites si les chercheurs avaient plutôt suivi Pascal qui, à la même époque, écrivait : «Je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout; pas plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties.» Fulgurance du génie pour tracer la voie de la systémique et de l'intelligence de la complexité : faire des allers et retours incessants entre des représentations provisoires de l'ensemble et l'analyse de relations élémentaires. Et ne pas se contenter de multiplier les allers sans retours en se réfugiant dans l'illusion que la seule juxtaposition d'explications parcellaires donnera une connaissance du tout.

Si la complexité appelle la stratégie comme le prétendent Morin et Le Moigne (1999), encore faut-il que la science de la stratégie ne réduise pas son objet en fragments, certes expliqués mais alors dénués de sens et d'intérêt pour agir. Car la raison d'être de la recherche en stratégie est bien de guider l'action, de fournir aux stratèges de terrain des opérateurs de sens, des concepts et des méthodes mis à l'épreuve qui leur permettent de mieux concevoir et de piloter les voies et les moyens les plus appropriés pour leur entreprise en fonction des contextes particuliers qui sont les leurs.

La stratégie est une science du dialogique, du paradoxe, de l'ago-antagonisme

La stratégie appelle à son tour la dialogique et ses diverses expressions : paradoxe, dialectique, raison contradictoire, ago-antagonisme. Ce principe général, admis et massivement respecté dans les autres domaines de la pensée stratégique (affaires militaires, internationales, psychothérapie, médecine, etc.), a du mal à être reconnu en stratégie d'entreprise.

Et pourtant, il s'agit bien de conjoindre plutôt que de disjoindre, seule façon de dépasser la pensée binaire et les oppositions stériles : entre le plan et l'apprentissage, l'intégration et la différenciation, la centralisation et la décentralisation. Il n'y a pas lieu de choisir,

mais de doser, d'agir sur les deux pôles de façon tâtonnante, dynamique, récursive (Avenier, 1997).

La stratégie ne consiste pas à analyser pour expliquer, mais à comprendre pour concevoir des actions qui sont en flux, en trames, en réseaux. Il ne s'agit pas d'extraire l'essence des choses en gommant les apparences ou les circonstances, mais de prendre appui sur ces dernières pour recréer en permanence du potentiel. La stratégie est un aller et retour incessant entre la virtualisation (concevoir une vision) et l'actualisation (faire que cela advienne). Aristote, Ulysse et Héraclite sont, pour ce faire, de meilleurs inspirateurs que Platon.

La stratégie doit tenir compte des jeux réciproques entre les dispositifs ou instruments gestionnaires et les philosophies qu'ils cristallisent

Le corpus moderne du management puis du management stratégique s'est constitué, disons à partir de Taylor et Fayol, en proposant d'abord des techniques. La tentation scientifique s'est ensuite infiltrée, provoquant une prise de distance à l'égard des outils. À un point tel que dans des domaines comme la stratégie, contrairement à la finance par exemple, la grande majorité des publications les ignore. Ce faisant, la recherche contribue à effacer sa spécificité – l'instrumentation de l'action organisée – et, du coup, remplit mal sa double mission de critique à l'égard des outils mis en œuvre et d'aide à la conception de nouveaux outils.

Aujourd'hui, les organisations sont des assemblages complexes et hétéroclites d'outils, de techniques, de règles, de normes, de discours, qui véhiculent des philosophies plus ou moins claires : une «démarche qualité» ou une démarche de «développement durable» désignent des acteurs, des relations, des buts, des critères d'action, qui sont aussi des visions de l'homme en société. La responsabilité des chercheurs en stratégie est en jeu : il leur faut avant tout mettre au jour, au plus près des dispositifs concrets mis en œuvre dans les entreprises, non seulement leur efficacité, mais aussi les philosophies gestionnaires sous-jacentes, et proposer ensuite des dispositifs rénovés, tout en décrivant les valeurs qu'ils comportent. Reconnaissons aux financiers Jensen et Meckling le fait d'avoir explicité «la nature de l'homme» sur laquelle ils fondent la théorie de la délégation, même si elle paraît naïve et peu réaliste.

Cette attention aux philosophies sous-jacentes nécessite tout à la fois une fréquentation et une compréhension fines de ces dispositifs, une culture en sciences sociales suffisante pour les mettre en perspective et les rattacher à l'histoire des idées ainsi qu'une imagination conceptuelle pour se représenter leur reconstruction. Ce travail est certes exigeant et risqué, à côté duquel la littérature prolixe qui cherche par exemple à mesurer l'effet de la planification stratégique sur la performance de l'entreprise apparaît simpliste, sans issue et fort peu éclairante.

La stratégie doit continuer à être obsédée par la finalité

Depuis l'émergence de la stratégie comme champ de recherche, l'idée de buts, d'objectifs, de finalité a été centrale. Ansoff (1965) lui avait consacré une grande partie de sa réflexion, tandis que Learned *et al.* (1965), de Harvard, en avaient fait l'essence de la stratégie. La définition de l'objectif est, comme l'affirmaient ces deux grandes contributions, à la fois un fondement de l'action et un guide pratique pour celle-ci. Le fondement est construit sur la croyance que des actions cohérentes et convergentes mènent à des résultats positifs (efficaces, constructifs, plutôt que destructifs). Comme fondement, les objectifs contribuent à donner du sens aux actions. Pour cela, il faut les construire en relation avec les sources de cohérences (internes et externes) et en faire un chemin et des balises pour éviter les dérives et l'incohérence.

Comme guide pratique, les objectifs sont nécessairement liés aux méthodes et aux instruments de mesure. Pour mieux apprécier ce caractère pratique, Ansoff (1965) avait proposé de considérer trois aspects : l'attribut (par exemple, la rentabilité), la fourchette d'acceptation (*threshold*) et la cible. Dans ce domaine, la tendance moderne a été d'évacuer le débat sur les méthodes et les instruments. Le profit est souvent considéré comme une mesure indiscutable, alors que c'est justement la plus discutable des mesures. Drucker (1957) rappelait avec vigueur que le but ne peut être le profit, encore moins sa maximisation, bien que le profit puisse être considéré comme un résultat nécessaire. Il affirmait que l'objectif était ailleurs et comportait notamment la nécessité de satisfaire le client et toutes les parties intéressées (*stakeholders*) pertinentes.

Nous croyons que c'est ce va-et-vient entre la nécessité de fondements de cohérence dans l'action et dans la pensée et celle de méthodes et de mesures appropriées pour ne pas dénaturer la recherche de cohérence qui est au cœur de l'intégration que le domaine de la stratégie propose aux praticiens et aux chercheurs.

La stratégie doit remettre les classes de risques au centre des préoccupations

Quelle que soit l'entité concernée – l'individu, l'organisation, la nation, etc. –, la stratégie n'a de raison d'être que si elle contribue à sa pérennité, qui passe bien sûr par des évolutions et, parfois, des bifurcations radicales. Si l'on veut bien reconnaître que cette entité est nécessairement insérée dans la société et non pas seulement engagée dans des marchés, alors la durée, la contextualisation, la prévention des risques, certes économiques et financiers ou individuels, mais aussi sociaux, écologiques, politiques et culturels, ressortent comme les préoccupations majeures de la stratégie. Fournir les concepts et les méthodes génériques permettant aux dirigeants en situation de composer avec le risque et de gérer leur «portefeuille de risques» constitue dès lors une mission première pour la recherche.

Remarquons d'ailleurs que le très élémentaire «modèle de Harvard» place en son centre la détermination des menaces et des occasions, tout comme les travaux prescriptifs d'Ansoff. En effet, certains risques sont porteurs d'occasions. C'est ainsi que l'on peut recevoir le dernier livre de Prahalad (2004); le risque majeur de perte de légitimité et d'épuisement des sources habituelles de profit des multinationales peut être retourné par des stratégies novatrices et ambitieuses de construction d'offres adaptées aux quatre milliards de pauvres qui peuplent la planète. Une telle vision va bien au-delà des efforts de res-

ponsabilité sociale que ces firmes mettent généralement en avant.

Les universitaires en stratégie ont-ils besoin de repenser leur contribution sur une base morale et politique?

La reconfiguration des pouvoirs s'est opérée comme jamais au cours du dernier quart de siècle : les grandes entreprises mondiales, quelle que soit leur «nationalité», sont devenues le lieu majeur de leur concentration. Leur management est dès lors le vecteur premier du politique, tant ils façonnent, qu'on le veuille ou non, le devenir des hommes, des cultures, des sociétés, de la faune, de la flore, de la planète.

Le management stratégique ne peut plus revendiquer un caractère privé, et les critères de rentabilité et d'efficience de l'entreprise doivent être remplacés par ceux de pertinence, de justice, d'équité de ses actions dont les effets externes sont massifs. Il y a suffisamment de mauvaises pratiques. Il n'est vraiment pas nécessaire que de mauvaises théories du management viennent détruire les bonnes pratiques, comme l'a explicité le regretté Ghoshal dans son dernier article (2005).

De même que la science politique n'est pas séparable de la philosophie politique, de même la science du management stratégique ne peut maintenir aux frontières une réflexion exigeante de caractère moral et politique. La mondialisation portée par les grandes firmes peut être vue comme une succession de rencontres plus ou moins conflictuelles entre une logique économico-financière, abstraite, numérisée, à tendance universelle et uniformisante et des contextes sociaux, humains, juridiques et politiques qui caractérisent les lieux concrets où le management opère. Aider à mieux penser ces rencontres, à la fois créatrices et destructrices, selon l'éventail des critères évoqués offre une fort belle mission aux chercheurs en stratégie, plus que jamais politique d'entreprise. Ils ne doivent pas se réfugier dans une illusoire et idéologique neutralité scientiste, mais assumer un rôle de penseur indissociable, en sciences sociales, de celui de chercheur. Hayek (1953) ne disait-il pas qu'un économiste qui ne serait pas aussi philosophe, sociologue et historien serait irresponsable et dangereux? Peut-il en être autrement pour un «stratégiste»?

Les sciences de gestion ne peuvent plus être vues comme des techniques économiques tâchant exclusivement d'expliquer des régularités observables au sein des entreprises. C'est le management stratégique qui est aujourd'hui le producteur premier des «faits» économiques et sociaux repérables à des niveaux méso et macro dont il constitue en quelque sorte un gigantesque service de soutien (*back office*) en réseaux. En général, comme l'a montré Hatchuel (2000), les sciences de gestion ne sont plus l'application mais l'assise déterminante des sciences sociales. La *res gestae* des Romains, toute préoccupée d'actions accomplies, devient alors l'interlocuteur majeur de la *res publica*, toutes deux nécessaires au vivre ensemble.

La stratégie est-elle une science? La réponse que nous avons essayé d'apporter dans ce texte, en proposant un regard historique, est qu'elle ne peut être conçue sans l'apport des sciences, mais elle ne peut être un domaine scientifique spécialisé et précis sans se dénaturer et sans mener les sociétés vers l'immoralité et l'inefficacité ultime. Elle est à la fois un art et une philosophie, et de ce point de vue elle serait plutôt une «infrascience[6]», comme le disait Hatchuel (2000), ou, pour rester près des préoccupations pratiques, une «intégralogie» dont l'objet est d'intégrer et de réconcilier les résultats des sciences traditionnelles, à la recherche d'explications plus vastes et de guides pour l'action.

Notes

1. Nous voudrions exprimer notre reconnaissance à Kamal Argheid, de l'Université Concordia, et à Steve Maguire, de l'Université McGill. Les commentaires qu'ils ont faits sur une version précédente ont permis d'améliorer sensiblement ce texte. Pamela Sloan, de HEC Montréal, et Howard Thomas, de la Warwick Business School, ont enrichi notre compréhension et stimulé nos intuitions lors de nombreuses discussions sur le sujet.
2. Voir le cas Harvard, McKinsey and Co., 9-396-357 (2000).
3. Les éléments de cette section sont tirés en partie de Hafsi et Thomas (2005).
4. Malheureusement, le cas Midway n'est plus référencé par HBS Press. Les auteurs disposent de copies papier qui pourraient être rendues disponibles à des lecteurs qui le souhaiteraient.
5. Voir Chandler (1962), Lawrence et Lorsch (1967), Thompson (1967).
6. Au sens d'infrastructure.

Références

Andrews, K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, 1987.

Andrews, K.R., «Ethics in practice», *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1989.

Ansoff, H.I., *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, 1965.

Ansoff, H.I., «The emerging paradigm of strategic behavior», *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1987, p. 501-515.

Ansoff, H.I., Declerck, R.P., Hayes, R.L., *From Strategic Planning to Strategic Management*, McGraw-Hill, 1976.

Avenier, M.J. (dir.), *La stratégie «chemin faisant»*, Economica, 1997.

Barnard, C.H., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.

Berle, A.A., Means, J.C., *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace and World, 1968.

Betbèze, J.P., *Les dix commandements de la finance*, Odile Jacob, 2003.

Bower, J.L., «Descriptive decision theory from the administrative point of view», dans Bauer, R.A., Gergen, K.J. (dir.), *The Study of Policy Formation*, The Free Press, 1968.

Bower, J.L., *Managing the Resource Allocation Process*, Irwin, 1970.

Bower, J.L., «Business policy in the 1980s», *Academy of Management Review*, vol. 7, nº 4, 1982, p. 630-639.

Caves, R., *American Industry: Structure, Conduct, Performance*, Prentice-Hall, 1967.

Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.

Collins, J., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap… and Others Don't*, Harper Business, 2001.

Dacin, M.T., Goodstein, J., Scott, W.R., «Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum», *Academy of Management Journal*, vol. 45, nº 1, 2002, p. 45-57.

DiMaggio, P.J., Powell, W.W., «The iron cage revisited», *American Sociological Review*, 1983.

Drucker, P.F., *La pratique de la direction des entreprises*, Les Éditions d'Organisation, 1957.

Freeman, R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marshfield & Pittman, 1984.

Galbraith, J., *The New Industrial State*, The Free Press, 1967.

Ghoshal, S., «Bad management theories are destroying good management practices», *Academy of Management Learning and Education*, vol. 4, nº 1, 2005, p. 75-91.

Greenwood, R., Hinings, C., «Understanding radical organizational change: Bridging together the old and the new institutionalism», *Academy of Management Review*, vol. 21, nº 4, 1996, p. 1022-1045.

Hafsi, T., Thomas, H., «The field of strategy: In search of a walking stick», *European Management Journal*, vol. 23, nº 5, 2005, p. 507-519.

Hambrick, D.C., Mason, P.A., «Upper echelon: The organization as a reflection of its top managers», *Academy of Management Review*, vol. 9, 1984, p. 193-206.

Hatchuel, A., «Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective», dans David, A. *et al.* (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion,* Vuibert-Fnege, 2000.

Hayek, F., *Scientisme et sciences sociales*, Agora, 1953.

Jensen, M.E., Meckling, W.H., «The nature of man», *Journal of Applied Corporate Finance*, été 1994.

Lawrence, P., Lorsch, J., *Organization and Environment*, Irwin, 1967.

Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R., Guth, W.D., *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, 1965.

Maguire, S., McKelvey, B., Mirabeau, L., Oztas, N., «Complexity science and organization theory», dans Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T., North, W. (dir.), *Handbook of Organization Studies*, 2e éd., Sage, 2006.

Martinet, A.-C., *Management stratégique, organisation et politique*, McGraw-Hill, 1984.

Martinet, A.-C., «Capitalisme financier, liquidation de l'entreprise et développement durable : quel(s) projet(s) pour le stratégiste?», communication à l'atelier de l'AIMS, *Le projet dans l'action collective*, Nantes, 1er juin 2006.

McGahan, A.M., «Note on industry and company profitability», Harvard Business School Publications, no 9-793-139, 1993.

McNair, M.P. (dir.), *The Case Method at the Harvard Business School*, McGraw-Hill, 1954.

Miller, D., Shamsie, J., «The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965», *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 4, 1996.

Mintzberg, H., «Crafting strategy», *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1987.

Morgan, G., *Images de l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval et Eska, 1986.

Morin, E., Le Moigne, J.L., *L'intelligence de la complexité*, L'Harmattan, 1999.

Newbert, S., «Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research», *Strategic Management Journal,* vol. 28, no 2, 2007, p. 121-146.

Peters, T., Waterman, R., *Le prix de l'excellence*, InterÉditions, 1983.

Porter, M.E., *Competitive Analysis*, The Free Press, 1980.

Prahalad, C.K., *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Pearson, 2004.

Prahalad, C.K., Hamel, G., «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.

Ray, G., Barney, J.B., Muhanna, W.A., «Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view», *Strategic Management Journal*, vol. 25, no 1, 2004, p. 23-37.

Roethlisberger, F., *The Elusive Phenomena*, Harvard Business School Press, 1977.

Schmalensee, R., «Where's the 'B' in B-Schools?», *Business Week,* 27 novembre 2006.

Simon, H.A., *Administrative Behavior*, Macmillan, 1945.

Sloan, P., *Strategy as Synthesis: Integrative Thinking in Strategy*, document de travail, HEC Montréal, 2006.

Thompson, J.D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967.

Wernerfelt, B., «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.

Whittington, R., «Strategy after modernism: Recovering practice», *European Management Review*, vol. 1, 2004, p. 62-68.

Wicks, A.C., Freeman, R.E., «Organization studies and the new pragmatism: Positivism, anti-positivism and the search for ethics», *Organization Science*, vol. 9, no 2, 1998, p. 123-140.

Williamson, O., «Strategizing, economizing and economic organization», *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 75-94.

Winter, S.G., «Understanding dynamic capabilities», *Strategic Management Journal*, numéro spécial, vol. 24, 2003, p. 991-995.